

HARRISON WOLF *“opinionway”*

pour 
Le + syndical

TOPLEADERS

La gouvernance et les administrateurs salariés vus par les grands dirigeants français

61, rue de Turenne
75003 Paris
Tél : 01 44 78 37 50
www.opinionway.com
SAS au capital de 65 401 Euros
RCS Paris B 430 126 789

Méthodologie

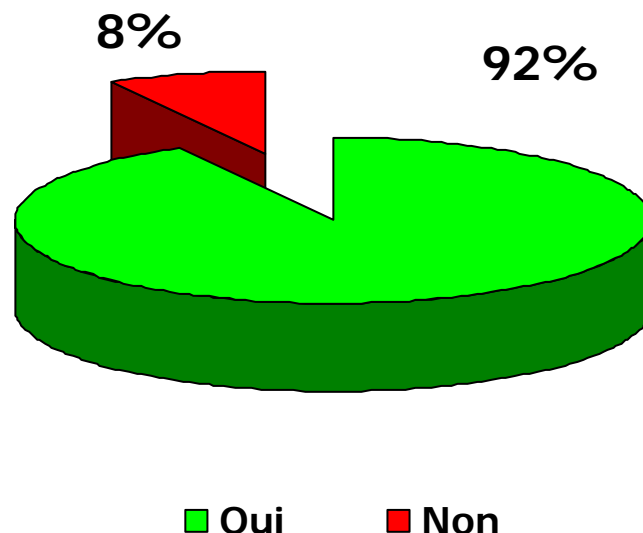
Méthodologie

- ✘ Etude effectuée en ligne auprès du panel **Top Leaders**[®] par OpinionWay.
- ✘ Top Leaders[®] : panel d'une **cinquantaine de personnalités** de premier plan : grands universitaires, hommes politiques, patrons de presse, dirigeants de grandes entreprises, représentants d'associations, etc. qui ont accepté, une fois par mois, de répondre sur Internet, de manière confidentielle à nos questions concernant les grands thèmes de la vie économique, politique ou sociale.
- ✘ À ce jour **70 personnalités** font partie du panel. Sur cette étude, **36** d'entre elles se sont exprimées.
- ✘ Le recueil de leurs opinions s'est effectué **du 17 au 28 février 2005**.

Résultats

Connaissance des administrateurs salariés

Q1 : Avez-vous déjà entendu parler, ne serait-ce que de nom, des administrateurs salariés ?

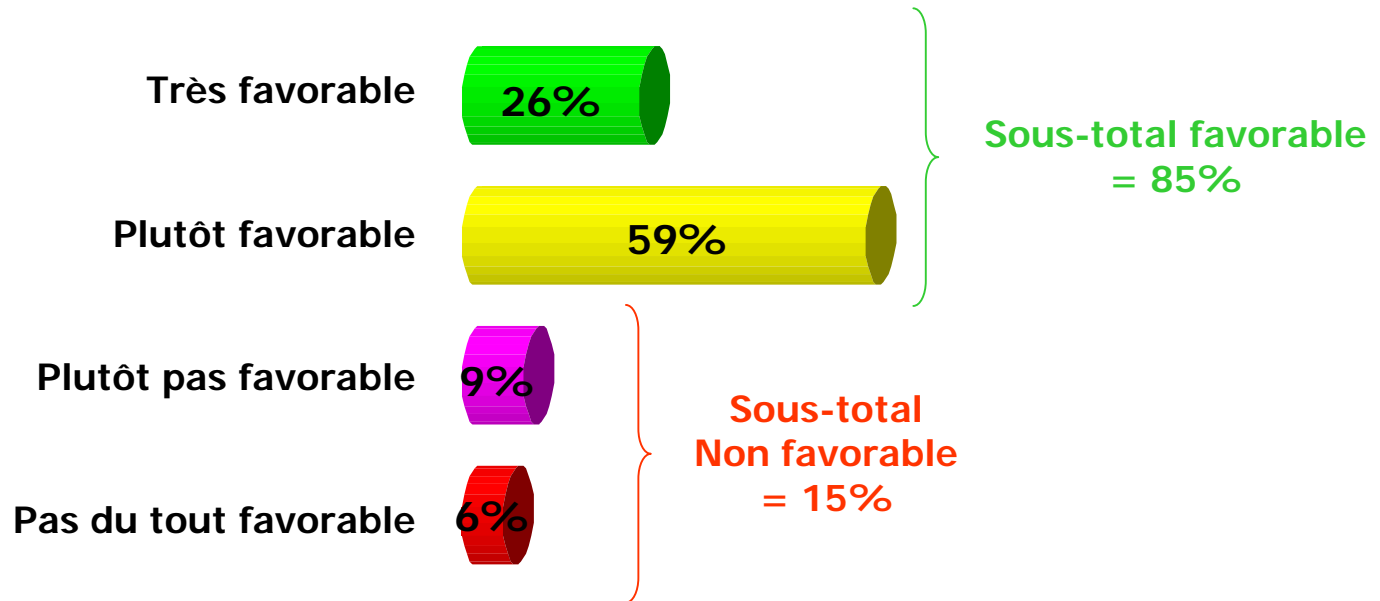


Les administrateurs salariés : une notion à laquelle sont sensibilisés les grands décideurs français

- ✘ Plus de 9 sur 10 d'entre eux en ont déjà entendu parler.
- ✘ Une notoriété de 100% pour ceux évoluant dans les sphères médiatique et politique

Attitudes sur les administrateurs salariés

Q2 : Les administrateurs salariés sont des représentants des salariés qui siègent au conseil d'administration de l'entreprise et qui participent ainsi à l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie. Êtes-vous favorable à la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises en général ?



Une attitude très positive à l'égard de ce mode innovant de participation des salariés

- ✘ Près de 9 sur dix favorables
- ✘ Dans la sphère associative, 50% des décideurs tout à fait favorables.

Attitudes sur la présence d'administrateurs salariés

- ✘ L'ensemble des parties prenantes doivent être représentées pour une prise en compte de la diversité des réalités de l'entreprise :
 - ✘ « Il est important de diversifier les modes de représentation au sein des Conseils d'Administration. Ceci peut permettre une nouvelle gouvernance des entreprises et redonner un souffle nouveau et un meilleur équilibre (parité, renouvellement des idées et des modes d'organisation internes...) »
 - ✘ « Ce système est un des moyens de développer la participation en faisant naître le sentiment d'une entreprise commune dont la vie ne se réduit pas à une opposition entre patrons et salariés dans un style 'lutte des classes'. Ce système me paraît être un moyen de donner à la participation une dimension de responsabilité partagée »
 - ✘ « Tout ce qui va dans le sens d'une meilleure synergie et d'une meilleure association entre le capital et le travail ne peut que renforcer la performance de nos entreprises et la paix sociale »
 - ✘ « Je pense qu'il est important que les salariés aient droit à l'information et au 'contrôle' des décisions prises par les dirigeants »

Attitudes sur la présence d'administrateurs salariés

- ✘ Peu d'opposition réelle à l'existence de ces administrateurs salariés, sauf ... la mixité des rôles peut créer une situation allant de la simple illusion de la participation à un handicap réel pour la prise de décision :
 - ✘ « Soit c'est une mesure démagogique, soit c'est une pression syndicale supplémentaire et dans ce cas il y a collusion avec les représentants du personnel »
 - ✘ « On ne peut être à la fois dirigeant et dirigé »
 - ✘ « À chacun son rôle et ses responsabilités »

Position quant à la présence d'administrateurs salariés

✘ Deux conditions qui atténueraient les inconvénients liés à la présence des administrateurs salariés :

1. Les administrateurs salariés doivent être actionnaires

- ✘ « Je suis favorable à l'actionnariat salarié, et à la présence de représentants des actionnaires salariés au sein des conseils d'administration quand ils représentent une part significative de l'actionnariat, sinon, il existe d'autres instances légales et d'autres méthodes de management pour associer les salariés à la conduite des affaires de l'entreprise qu'une représentation au conseil »
- ✘ « Les inconvénients sont moindres si les salariés sont intéressés par les performances de l'entreprise grâce aux actions qu'ils détiennent »

2. La non-intervention des administrateurs salariés dans la définition de la stratégie

- ✘ « Il est sain qu'ils soient appelés à voter au sein d'un conseil d'administration même s'ils ne peuvent nullement prétendre à définir sa stratégie, ce qui n'est pas de leur responsabilité »

Avantages perçus dans la présence d'administrateurs salariés

Q4 : Quel est selon vous le principal avantage associé à la présence d'administrateurs salariés dans une entreprise ?

Avantage principal perçu

Avantages perçus au global

Une meilleure prise en compte des réalités concrètes de l'entreprise

27%

56%

Une façon de former les salariés aux réalités de la gestion d'une entreprise

21%

47%

Une autre vision à plus long terme des intérêts de l'entreprise

19%

39%

Une meilleure information des salariés sur la stratégie

19%

47%

Une meilleure possibilité de prise en compte des intérêts des salariés

14%

31%

Une meilleure appréhension des questions relatives à l'emploi

NON CITÉ

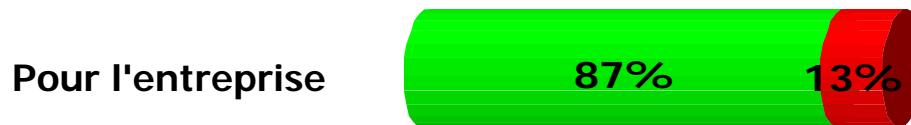
19%

Bénéfices perçus dans la présence des administrateurs salariés

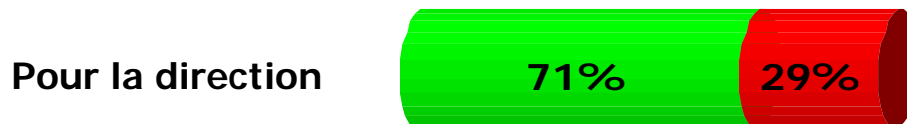
Q8 : La présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration des entreprises est-elle selon vous plutôt une bonne chose ou plutôt une mauvaise chose...



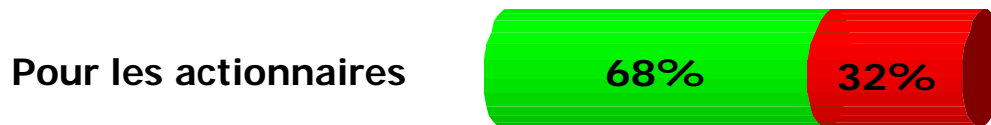
✗ deux logiques : l'intérêt de l'entreprise et celui des salariés, non exclusifs, complémentaires.



✗ les décideurs économiques vont mettre en avant l'intérêt de l'entreprise, là où le mode associatif, insiste sur « Une meilleure information des salariés sur la stratégie de l'entreprise ».



✗ divergence entre l'intérêt de l'entreprise, et celui de la direction et des actionnaires : pour près de la moitié des décideurs économiques, c'est une mauvaise chose pour les actionnaires.



■ Plutôt une bonne chose
■ Plutôt une mauvaise chose

Avantages perçus dans la présence d'administrateurs salariés

✘ « Une meilleure prise en compte des réalités concrètes de l'entreprise »

- « ils peuvent apporter un regard différent sur les problématiques de l'entreprise et sa stratégie. De plus ils sont un élément constitutif de la richesse de l'entreprise »
- « Cela permet de ne pas créer de divergences de vues entre salariés et actionnaires »

• « Une autre vision à plus long terme des intérêts de l'entreprise » :

- ✘ « Avant toute prise de décision, ces représentants de salariés peuvent exprimer l'avis des salariés et permettre au CA de prendre les bonnes décisions et surtout adopter des stratégies de communication qui vont anticiper les réactions éventuelles des salariés »
- ✘ « Pour développer les liens entre les salariés et les dirigeants de l'entreprise et créer un climat de confiance »

Avantages perçus dans la présence d'administrateurs salariés

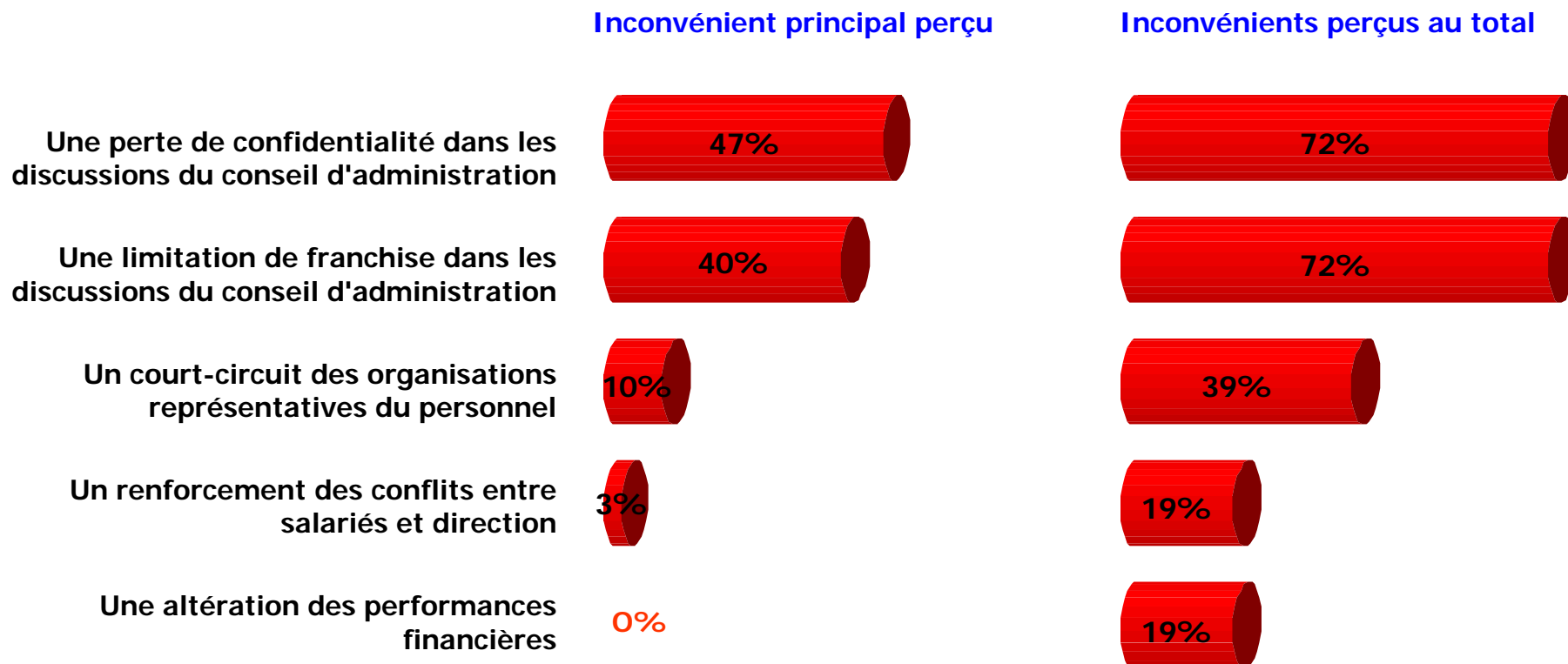
- ✘ « Une meilleure information des salariés sur la stratégie » :
 - ✘ « La lisibilité des stratégies n'est pas, aujourd'hui, le point fort des entreprises. Or, on ne peut obtenir de résultats que si on est capable d'expliquer et de motiver. La présence des administrateurs salariés répond à cet objectif »
 - ✘ « il est bon que le personnel de l'entreprise soit associé aux grandes décisions. Il en résulte une meilleure compréhension de la stratégie poursuivie et lors des périodes difficiles les représentants du personnel peuvent aider à l'explication des décisions douloureuses qui s'imposent »

- ✘ « Une façon de former les salariés aux réalités de la gestion d'une entreprise ».
 - ✘ « façon efficace de les intéresser à la stratégie de l'entreprise en rendant les administrateurs représentants des salariés plus responsables et en les connectant davantage avec le management et la direction de l'entreprise, sans toutefois les couper de la base salariale »
 - ✘ « Permet d'initier les salariés à la gestion de l'entreprise d'un point de vue plus 'macro' »

- ✘ « Une meilleure possibilité de prise en compte des intérêts des salariés » :
 - ✘ « Ils pourront porter à la connaissance des actionnaires leur point de vue sur la vie de l'entreprise , sa stratégie et son management »
 - ✘ « Il me semble que cela favorise d'une meilleure écoute de l'entreprise envers ses salariés mais aussi lui permet d'être plus ouverte aux initiatives et aux propositions citoyennes »

Inconvénients perçus dans la présence d'administrateurs salariés

Q5 : Et quel est selon vous le principal inconvénient associé à la présence d'administrateurs salariés dans une entreprise ? Et ensuite ?

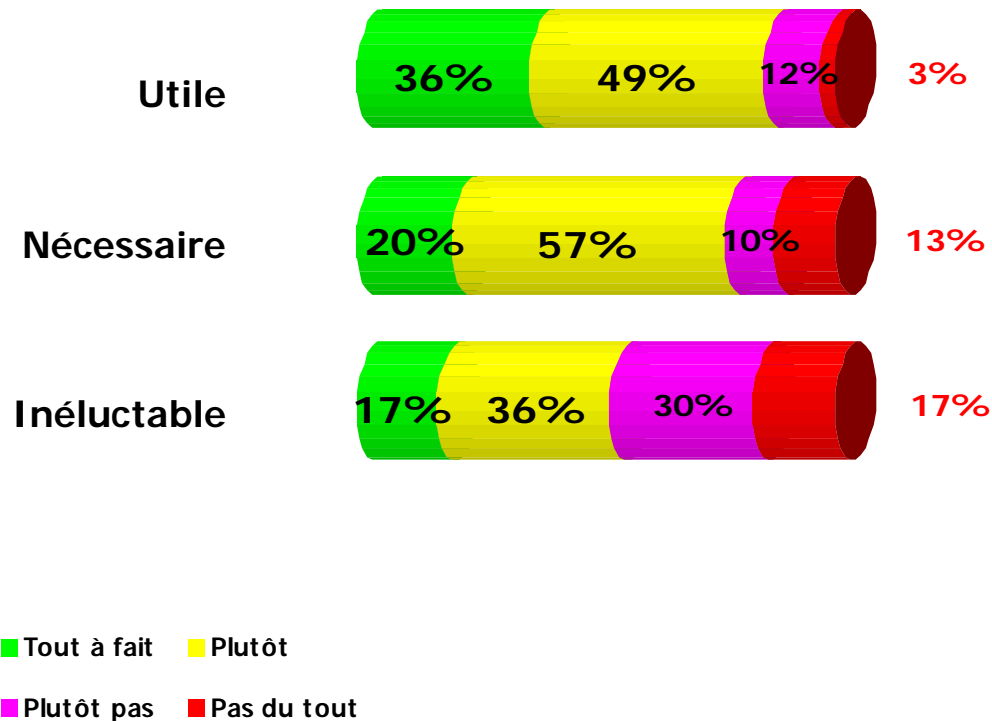


Inconvénients perçus dans la présence d'administrateurs salariés

- ✘ Impact négatif sur les discussions au sein du CA quant à leur confidentialité et leur transparence.
 - ✘ « Pour autant un certain nombre de décisions prises dans des entreprises de certaines tailles ou exerçant un certain type d'activité peuvent entraîner un risque de divulgation de stratégies financières ou de secrets industriels qu'il conviendrait de prévenir »
 - ✘ « pour des raisons de confidentialité, ceci reporte la discussion approfondie de certains sujets dans d'autres enceintes où les administrateurs sont certains de la confidentialité et de la liberté de ton des débats »
- ✘ Même si cet argument est souvent nuancé au regard du poids des avantages précités :
 - ✘ « Certes, les discussions peuvent perdre en confidentialité, mais ce n'est pas automatique. Cela dépend de l'autorité du chef d'entreprise et cela peut être aussi une pédagogie de la responsabilité pour chacun »
 - ✘ « La confidentialité de toute façon est toujours réduite, elle ne le sera pas davantage par la présence administrateurs salariés. Même chose pour la limitation des échanges, qui le sont déjà. Les inconvénients me semblent moins importants que les avantages. Sans compter que la transparence et la participation sont une revendication générale dans la société d'aujourd'hui »

Opinions relatives à la présence d'administrateurs salariés dans les CA

Q7 : La présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration des entreprises est-elle selon vous tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout ?



Les domaines d'intervention des administrateurs salariés

Q9 : Quels sont selon vous les sujets sur lesquels les administrateurs salariés doivent s'exprimer et intervenir en priorité ?



Les domaines d'intervention des administrateurs salariés

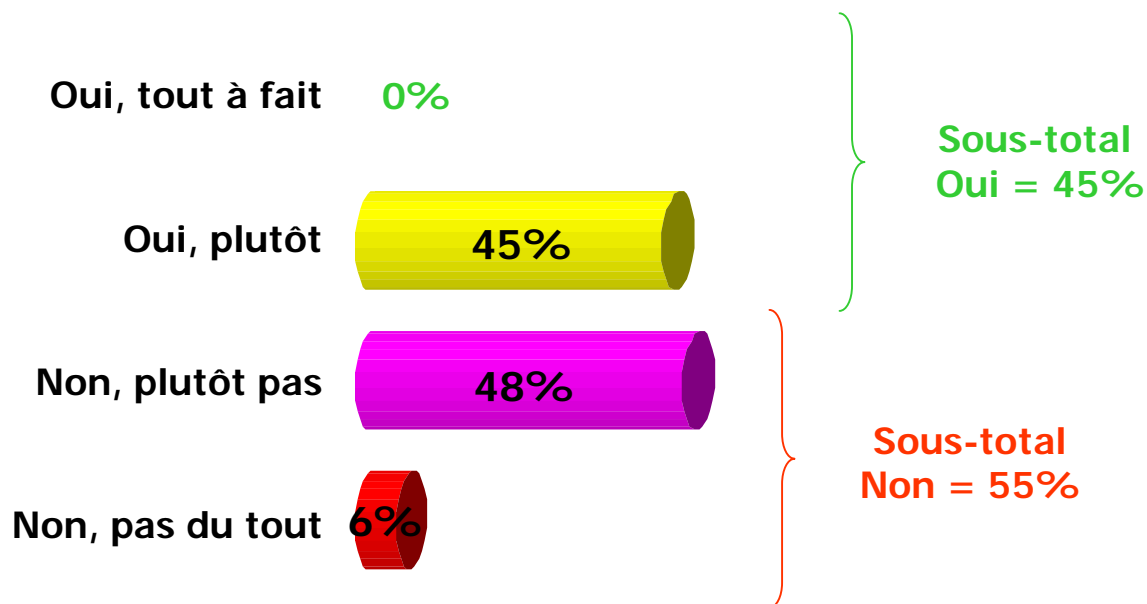
- ✘ Sphères de compétence des administrateurs salariés : dimensions sociales, RH et responsabilité citoyenne de l'entreprise (développement durable, prévention des risques industriels).

- ✘ Avis d'un administrateur :
 - « Mon expérience dans des conseils d'administration m'a montré que les financiers dominant souvent, que les sujets principalement traités tiennent à la finance, aux aspects industriels et marketing. J'y ai vu très peu aborder les questions RH, sauf en cas de crise. Or, il me semble que la dimension humaine est un aspect majeur qui serait mieux pris en compte avec des administrateurs salariés »

 - Stratégie commerciale, financière ou de communication de l'entreprise : domaines d'intervention et d'expression moins légitimes pour les administrateurs salariés, surtout selon les décideurs de la sphère économique.

La qualité de gouvernance des entreprises françaises

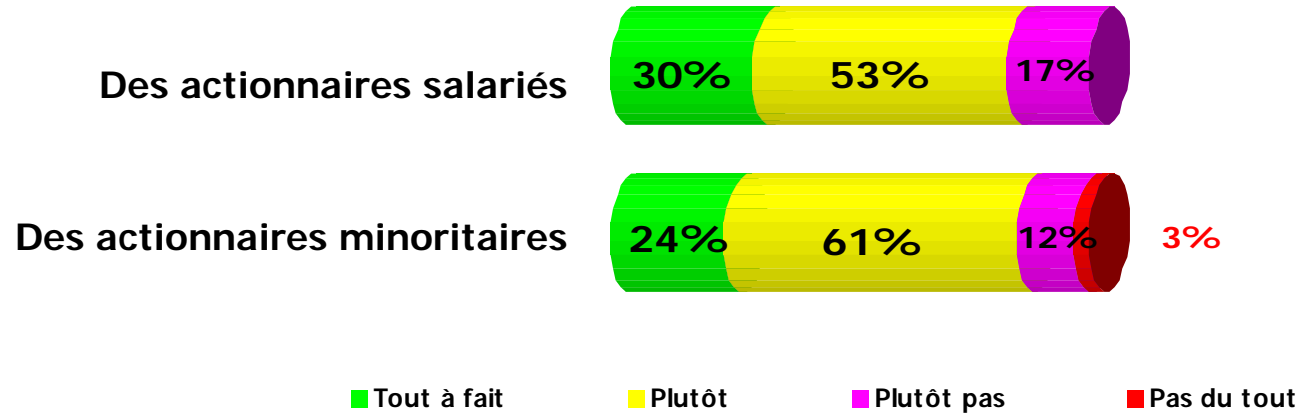
Q10 : Selon vous, les entreprises françaises en général se caractérisent-elles par une bonne gouvernance ?



Des entreprises françaises qui ont beaucoup à faire en matière de gouvernance

Positions quant à la défense des intérêts des actionnaires

Q12 : Etes-vous favorable à une meilleure défense des intérêts...



Des actionnaires qui doivent être protégés

Améliorer la gouvernance des entreprises

RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES des TOP LEADERS

- ✘ Alléger les charges et les complexités administratives pour permettre aux chefs d'entreprise de faire de la gouvernance une priorité.
- ✘ Les éduquer / leur faire comprendre les enjeux : diffusion de cas étrangers significatifs et exemplaires / lutte contre la culture centralisatrice française.
- ✘ Appliquer les textes existants et, en particulier, les recommandations du rapport Bouton.
- ✘ Mettre en place des procédures claires sans s'en contenter (réflexions et des débats de fond).

Améliorer la gouvernance des entreprises

✘ **Renouveler/diversifier les profils des administrateurs :**

- ✘ Des profils renouvelés : ouverture aux plus jeunes, des cadres supérieurs qui ne sont pas tous au comité exécutif, à davantage de femmes
- ✘ Renforcer les administrateurs représentant les actionnaires et, de fait, les administrateurs salariés intéressés au capital de l'entreprise
- ✘ Limiter les administrateurs croisés / administrateurs communs cumulant les mandats.

✘ **Impliquer et favoriser l'information :**

- ✘ Des moyens plus importants pour connaître et interagir avec l'entreprise
- ✘ Une formation plus systématique des membres du CA.

✘ **Rémunérer à la mesure de la responsabilisation :**

- ✘ De meilleurs traitements qui traduisent un véritable emploi pour éviter que cette fonction ne soit une fonction de prestige.

Améliorer la gouvernance des entreprises

- ✘ **Sortir d'une logique potentiellement conflictuelle des différentes parties en présence :**
 - ✘ Dépasser la culture d'intérêts toujours divergents entre les dirigeants, les actionnaires et les salariés
 - ✘ Instaurer une plus grande confiance mutuelle entre les représentants de la direction et les représentants des salariés
 - ✘ Favoriser un dialogue social moins abstrait et figé dans des jeux de rôles ('droits acquis') avec :
 - ✘ Plus de discussions stratégiques franches et ouvertes / ouvrir les débats du conseil
 - ✘ Meilleure communication/pédagogie des décisions stratégiques/ un accès de tous à l'information
 - ✘ Une prise en compte réelle des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Améliorer la gouvernance des entreprises

✘ Multiplier les instances de contrôles et de régulation :

- ✘ Favoriser la mise en place des directoires et des conseils de surveillance
- ✘ Séparer les fonctions de président et de directeur général
- ✘ Faire vivre les comités spécialisés du CA (audit/rémunération)
- ✘ Plus de contre-pouvoirs/ d'administrateurs indépendants (choisis selon des critères connus de l'assemblée).
- ✘ Favoriser toutes les formes de transparence dans le fonctionnement avec :
 - ✘ Une amélioration du contrôle du CA par les commissariats aux comptes
 - ✘ Une clarification des pratiques de rémunération
 - ✘ Une évaluation systématique du fonctionnement des CA
 - ✘ Et une publication de ces résultats aux actionnaires.